

# 「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」で、 世界のエネルギー企業をリードします

「決してエネルギーを止めてはならない」  
当たり前を支える使命を果たします

初めに、新型コロナウイルス感染症(新型コロナ)によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔みを申し上げますとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止にご尽力されている医療関係者をはじめとした多くの皆さまに心から感謝申し上げます。

「決してエネルギーを止めてはならない」。これが、今回の新型コロナの感染拡大にあたって、私が経営者として真っ先に頭に浮かび、グループ全社員と共有したことです。ライフラインを提供する企業として全てのお客さまが「当たり前」に暮らせるために、今回の新型コロナの感染拡大のみならず、あらゆる非常時・緊急時において、当社が果たすべき責任は3つあると考えています。

第一は、やはり、ガスだけでなく、電気も供給しているエネルギー事業者としての責任です。当社グループは、一般家庭はもちろん、休業できない医療機関や公共施設、工場などにもガスや電気を提供しており、今回のような非常時にあってもエネルギーを安定供給し続ける責任を担っています。その責任を果たすためには、いかなる環境下においても、原料を支障なく調達して、ガスの製造や発電を安全に行い、供給体制や保安体制の維持・管理を徹底するという、エネルギー事業者としての最大かつ最低限の責務を全うしてはなりません。家庭等でガス・電気をご利用になられているお客さまと接するライフバルやガス漏れに対応するガスライト24など、それぞれの現場で、自分自身や家族のストレスが高まる中で、エネルギーの安定供給に尽力するグループ社員に感謝しております。

第二に、企業市民として、多くの人が安心・安全に暮らせる街をつくる社会的責任です。今回の感染拡大によって、生活が困窮している方も多くいらっしゃいます。当社グループでは、一時的に料金の支払いが困難なお客さまに対して、支払期限を最大で3カ月間延長する特別措置をいち早く実施いたしました。また、経済的に苦境にある世帯への支援のためフードバンクに食料品を寄贈したり、新型インフ

代表取締役社長  
内田 高史

※本インタビューは、2020年5月18日に行われました。  
新型コロナウイルスの感染拡大状況、当社グループの対策、2021年3月期の連結業績予想の公表状況などについては、当時のものとなります。

ルエンザ用に備蓄していたN95マスク1万5千枚を医療従事者の方々にお届けしたりするなどの支援活動も積極的に行っています。

第三に、上場企業・株式会社としての企業価値向上の責任です。経営ビジョン「Compass2030」や、「2020-2022年度 中期経営計画」(以下、新中期経営計画)の遂行を止めないこと、決算発表や株主総会をきちんと行い、ステークホルダーの皆さまに当社グループの方針をお示しして、ご理解いただくことも当グループが担う責任のひとつです。感染拡大の影響で決算業務に支障も出る中、グループ社員が一致団結して対応し、当初の予定通りに発表することができました。

### 感染拡大はお客さまに様々な影響を及ぼしています

店舗などの商業施設やホテル、学校やオフィスなどの業務用、工場をはじめとする産業用のお客さまは、新型コロナウイルスの感染拡大によって様々な影響を受けています。具体的な状況と影響の度合いを正確に把握し見積もるのは難しいと判断したことから、期初段階での2021

年3月期の連結業績予想については未定とさせていただきます。現時点で把握できていることとして、業務用に関しては、ホテル業界や飲食業界も相当な影響を受けているということ。加えて、休校が続いた学校の空調用や電気の需要もかなり落ち込んでいるということです。また、産業用についても、一部の自動車工場で稼働を停止したことや、鉄鋼メーカーの高炉を休止もしくは閉鎖する動きが相次いで報道されており、このような大口顧客の動向が今後どうなるかによって、ガス・電力販売量が大きく変わっていくことが考えられます。

### 変動が激しい原油価格・LNG価格の動向の見極めも必要です

エネルギーの需要だけでなく、LNG価格の先行きも見通しにくくなっています。4月下旬に中国をはじめとする世界景気の悪化懸念などを受けて、一時的であるもののニューヨーク市場で国際的な原油取引の指標であるWTIの5月物の先物価格が、史上初めてマイナスに転じる暴落が起きました。また、「OPECプラス」がどこまで協調減

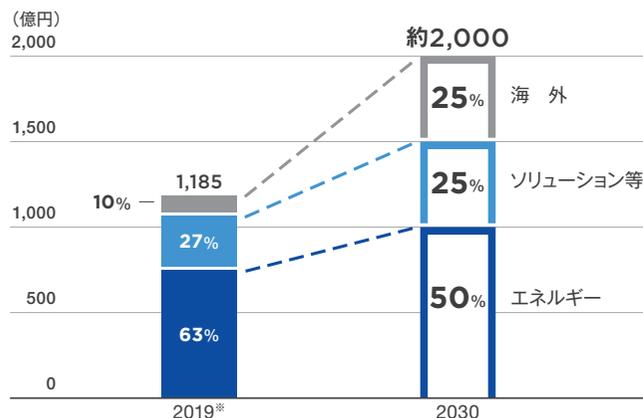
産を維持できるのか、実質的には世界最大の産油国となった米国がどのように絡んでくるのかなど、原油価格を取り巻く問題が山積しているため、当面は不安定な相場が続くという予想もあります。

当社グループでは都市ガスの原料としてLNGやLPGを使用しており、原料費は為替レートや原油価格の動きによって変動します。当社グループにとって、原料価格の下落は、国内ガス事業へのプラス効果が見込める一方で、豪州や北米に上流権益を保有しているため、海外事業においてマイナス要因が懸念されます。今後の原油・LNG価格の動向を踏まえたくえで、プラス効果とマイナス要因の度合いを見極め、なるべく早いタイミングで、業績見通しを公表いたします。

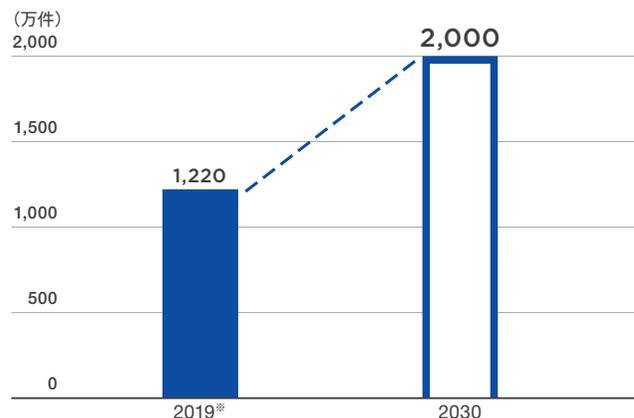
### 20年先、30年先の未来からバックキャストして長期経営ビジョンを作成しました

このように、新型コロナウイルスの感染拡大により足元の事業環境は非常に厳しく、不透明な状況ですが、当社グループの経営ビジョン「Compass2030」や、2020年3月に策

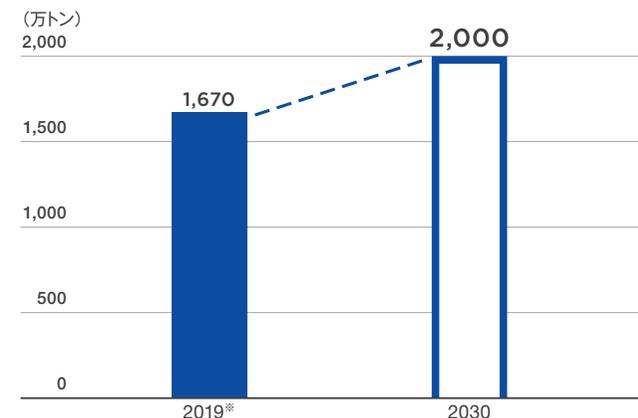
利益水準



お客さまアカウント数



天然ガス取扱量



※中期経営計画策定時点の2019年度見直し

## 私がお伝えしたいこと

- 20年先、30年先の未来からバックキャストして経営ビジョン「Compass2030」を作成しました。
- 経営ビジョン「Compass2030」では、当社グループが2050年以降を見据えて「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」を目指す方針を打ち出しました。「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」で、世界のエネルギー企業をリードします。
- 新中期経営計画で掲げた市場環境の変化に対する認識は、新型コロナウイルスの感染拡大によっても変わらず、むしろ、変化はより加速すると予想されます。新中期経営計画における取り組みを加速します。
- 企業を発展させる原動力である「人」を育てます。
- 総分配性向の目標を、2022年度に至るまで各年度6割程度といたします。
- マルチステークホルダーとの共存、社会価値と経済価値の両立は、私たちのDNAです。

定した新中期経営計画で掲げた中長期的な市場環境の変化に対する認識は変わらず、むしろ、変化がより加速すると予想されます。

当社グループではこれまで、長期経営ビジョンを策定する際に10年先をフォアキャストして策定していましたが、今回は、加えて20年先、30年先を見据えたうえで、その未来を起点にバックキャストし、今何をすべきなのかを考察しました。今から10年間は、再生可能エネルギーの拡大に合わせて、その気象条件による出力変動を補うことのできる天然ガス火力発電や燃料である天然ガスの役割は拡大すると考えています。しかし、10年先だけをターゲットとしては、その先の「脱炭素」という社会変化に対応できない計画になりかねないと考えたためです。

私たちが想定している、事業環境の変化・時代の潮流のキーワードは、4つの「D」です。この4つの「D」に対応する方策を打ち出さなければ、企業としての将来は描けないと考えています。

まず1つ目のDは、「Decarbonization」(脱炭素)です。今、社会は、低炭素ではなく、脱炭素を求めています。日本国内でも「企業は本当に低炭素でいいのか。将来的な脱炭素を目指す必要があるのではないか」という議論が活発に行われるようになりました。当社にとって最重要課題であり、そうした要請に対して、当社グループがどう応えていくのかを明確にしました。

2つ目の「Digitalization」(デジタル化)の流れも非常に大きくなっています。近年、最新のデジタルの技術を使って、社会や経済を破壊的に変えていく企業が出始めました。今後、エネルギー業界でも同様の動きが出てくるでしょう。当社グループでも強力にデジタル化を推し進めていく方針です。

3つ目は、価値観の多様化が進む「Diversification」です。多くの消費者は、昔ながらの単品大量生産は受け入れず、自分の価値観に合った商品を自ら選ぶようになりました。一方で、自分では所有せず、シェアすることで満足という傾向もあります。家庭でも、太陽光発電などの再生可能エ

ネルギーを効率よく使い、蓄電池を活用すれば自家消費することができるため、エネルギーの使い方が変わってくるのが考えられます。お客さまの価値観や多様化と向き合い、当社グループのサービス向上を図ることも重要な課題です。

4つ目は「Deregulation」(規制緩和、自由化)です。今後ますます激化する事業者間の競争にどう打ち勝つか、同業者のみならず業界の垣根を越えた戦略も含め、対処していく方針です。

## 「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」で、 世界のエネルギー企業をリードします

経営ビジョン「Compass2030」では、当社グループが2050年以降を見据えて「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」を目指す方針を打ち出し、エネルギー業界にとどまらず、様々な業界から大きな反響をいただきました。「CO<sub>2</sub>ネット・ゼロ」には、「世界のエネルギー企業をリードする存在になりたい」という思い、「脱炭素に取り組んで成果が出せない企業は

生き残れないのではないか」という危機感、エネルギー会社としての使命感が込められています。私の中では、社会の変化を敏感に感じ、「東京ガスグループは今のままで生き残れるのか」という非常に強い危機感を持っている若手社員たちに向けて、この経営ビジョンを通じて答えを出さなくてはならないという思いもありました。

### 企業の原動力となる「人」を育てます

私は、社員を、自分の人生を当社グループに投資してくれている、重要なステークホルダーだと考えています。企業を発展させる原動力は「人」です。どんなに素晴らしいビジョンをつくったとしても、実行するのは「人」であり、その「人」にどうモチベーションを高めてもらうかが一番大きな経営課題だと認識しています。

当社グループにとって、「安定供給・保安の確保」は創業時から根付いている大切な企業文化です。これは良いことである半面で、「守り」を重視してきたことで、これからのパラダイムシフトの時代に求められる変化に対して慎重になりすぎていた面もあります。

私は、「人」が変わるためには、企業文化も変わらなければならないと思っています。企業文化を変えることができるのは、若い社員です。その若い社員たちが成長した時、会社は大きく変わるでしょう。だからこそ、失敗しても、何度も挑戦してほしい。その「チャレンジ精神」を持つ企業でなければ、発展する企業にはなれないからです。

そんな思いを込めて、経営ビジョン「Compass2030」の最後に、「今と未来の仲間に向けた3つの約束」を盛り込みました。今回の経営ビジョン策定にあたり、バックカスティングに加えて、大きく変えたことがあります。それは、若手社員を20数人集めてディスカッションを重ねたことです。将来世代に最も近い若手社員からは、

「脱炭素を実現している企業になりたい」、「お客さまとの関係の中で、新しい価値を生み出している企業でありたい」という力強い声が上がりました。これらの意見から生まれたのが、経営ビジョンにも掲げた「お客さまや、地域社会、異業種企業やベンチャー企業を含むビジネスパートナー、自治体等とともに価値を創り出す、『価値共創』のエコシステムを、2030年に向けて構築しよう」という新たな挑戦です。

### 成長投資と株主還元のバランスを追求します

当社グループは、2006年より総分配性向60%を実行してまいりました。日本のエネルギー企業としては早い時期から、積極的に株主還元をしてきたと自負しております。新中期経営計画においても、成長投資を行いながら、なおかつこれまで通りに総分配性向60%を実行できるとの判断にいたったことから、「総分配性向の目標を、2022年度に至るまで各年度6割程度とする」とことといたしました。これからも、自社株取得を株主還元の一つとして位置付けるとともに、成長に応じて安定的に配当していくという考え方に変わりはありません。

### 創業者渋沢栄一の「論語と算盤」を実行します

1885年、東京ガスは日本の資本主義の父である渋沢栄一によって創立されました。「論語と算盤」で提唱されたマルチステークホルダーとの共存、社会価値と経済価値の両立は、私たちのDNAです。新たなエネルギーや機器の出現により厳しい時代もありましたが、渋沢氏が発展への道筋をつけてくれたことでここまで歩んでこられたのだと思います。しかし、ここからの道は自分たちで切り拓き、次の世代へと引き継がなくてはなりません。

今、当社グループは、2030年へ向けた“新たな変革



の時代”の入り口にいます。この先の時代を大きな飛躍のチャンスと捉え、次世代のエネルギーをリードしながら、価値を創造し続けられる企業グループへと成長してまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、未来の東京ガスグループにご期待いただき、末永くご支援いただきますよう、心よりお願い申し上げます。